

PENILAIAN KEPUASAN KARYAWAN PADA SISTEM PENGELOLAAN ORGANISASI DI RSUD DR. SOETOMO SURABAYA

Assessment of Employee's Job Satisfaction towards Organization Management System In RSUD Dr. Soetomo Surabaya

Thinni Nurul Rochmah¹, Maya Weka Santi², Anang Endaryanto³, Cita Rosita⁴

¹Fakultas Kesehatan Masyarakat, Universitas Airlangga, Indonesia

²Jurusan Kesehatan, Politeknik Negeri Jember, Indonesia

^{3,4}Rumah Sakit Dr. Soetomo, Indonesia

E-mail: thinni_nurul@fkm.unair.ac.id

ABSTRACT

Background: Assessment of employee's job satisfaction in an organization management system was conducted periodically by Dr. Soetomo Hospital. The data can be an archive of organizational value, supervision reinforcement, and effective communication for the manager. The measurement of employees' job satisfaction was performed through Job Description Index (JDI).

Aim: The aim of the research was to measure job satisfaction level of the employee at Dr. Soetomo Hospital.

Method: The population of this study was 4347 employees at Dr. Soetomo Hospital, but only 413 were taken as the samples. The sample was calculated by Slovin formula. This sample size was taken based on proportional number of profession and department at Dr. Soetomo Hospital.

Results: Most of the employees gave good assessment on Job Description Index (JDI) indicators among others which include job in general (78.9%), pay (59.1%), opportunities for promotion (67.3%), supervision (74.6%), people in present job (73.6%) and work in Present Job (72.9%). If JDI indicators are valued as employees' job satisfaction, it can be said that most of employees felt satisfied about the organization's management system at Dr. Soetomo Hospital, Surabaya (80,6%). However, there were still 12.3% of employees feeling unsatisfied about the organization's management system at Dr. Soetomo Surabaya Hospital.

Conclusion: Overall, many staffs mentioned that their income and compensation were respectively bad and very bad. The study provides implications for increasing opportunities of staff's salary and career path such as promotions.

Keywords: employee's job satisfaction, hospital, Job Description Index

ABSTRAK

Latar Belakang: Pengukuran kepuasan karyawan pada sistem pengelolaan organisasi merupakan kegiatan rutin di RSUD Dr. Soetomo Surabaya. Hal ini dapat digunakan sebagai sumber informasi bagi manajer tentang nilai pengelolaan organisasi, memperkuat supervisi dan efisiensi komunikasi. Pengukuran tingkat kepuasan karyawan dilakukan melalui Job Description Index (JDI).

Tujuan: Tujuan penelitian adalah menilai tingkat kepuasan karyawan pada sistem pengelolaan organisasi.

Metode: Populasi penelitian adalah karyawan di RSUD Dr. Soetomo Surabaya tahun 2017 sejumlah 4347 orang. Sampel dihitung menggunakan rumus Slovin menghasilkan sejumlah 413 karyawan. Jumlah sampel tiap instalasi atau bidang/ bagian dihitung berdasarkan proporsi jumlah karyawan dan jenis profesi yang ada di setiap instalasi atau bidang/ bagian.

Hasil: Sebagian besar karyawan memberikan penilaian baik pada indikator Job Description Index (JDI), antara lain: Gambaran Umum Kondisi Pekerjaan (78,9%); Pendapatan dan Kompensasi yang Diterima (59,1%); Peluang Naik Jabatan (67,3%); Kualitas Supervisi (74,6%); Dukungan Rekan Kerja Satu Unit (73,6%); dan Kondisi Pekerjaan Saat Ini (72,9%). Jika hasil penilaian ke enam indikator JDI disimpulkan sebagai nilai kepuasan karyawan, maka sebagian besar karyawan menyatakan puas pada sistem pengelolaan organisasi di RSUD Dr. Soetomo Surabaya (80,6%). Namun masih terdapat 12,3% karyawan menyatakan tidak puas pada sistem pengelolaan organisasi di RSUD Dr. Soetomo Surabaya.

Kesimpulan: Pada dasarnya, banyak karyawan yang menilai bahwa pendapatan dan kompensasi yang diterima buruk dan sangat buruk. Penelitian ini memberikan implikasi untuk meningkatkan peluang gaji staf dan peluang untuk jalur karier seperti promosi.

Kata kunci: Job Description Index, kepuasan kerja karyawan, rumah sakit

Received: 16 May 2018

Accepted: 27 August 2018

Published: 1 December 2018

PENDAHULUAN

Kepuasan karyawan merupakan salah satu indikator dalam penilaian akreditasi berdasarkan

standar akreditasi SNARS 2018. Secara khusus pada salah satu standar dalam bab Peningkatan Mutu dan Keselamatan Pasien (PMKP) dijelaskan bahwa Indikator kunci untuk mengevaluasi proses, struktur dan outcome atau hasil yang akan diterapkan di rumah sakit dalam rangka meningkatkan mutu dan keselamatan pasien, perlu ditetapkan oleh pimpinan rumah sakit. Selain itu, Hoboubi et al., (2017) menyatakan bahwa organisasi modern mempertimbangkan kepuasan kerja karyawannya sebagai masalah penting di tempat kerja. Karena kepuasan karyawan merupakan hal penting yang mempengaruhi produktivitas

Kepuasan karyawan terhadap pekerjaan merupakan salah satu penelitian yang berkaitan dengan Sumber Daya Manusia (Nemmaniwar and Deshpande, 2016). Mathis dan Jackson (2010) menjelaskan bahwa kepuasan kerja merupakan suatu kondisi emosional seseorang dimana merupakan hasil penilaian dari pengalaman kerja mereka. Lebih jauh lagi, Haboubi (2017) berpendapat bahwa pengertian dari kepuasan kerja adalah orientasi afektif yang dimiliki oleh karyawan terhadap pekerjaannya. Dapat dikatakan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan menyeluruh karyawan terkait pekerjaan atau tatanan terkait sikap tentang beberapa aspek dari pekerjaan. Beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja menurut Iversonn dan Deery dalam Santi (2016) antara lain imbalan, dukungan atasan, peluang promosi, dukungan rekan kerja, beban kerja, dan hal lain yang berkaitan dengan pekerjaan seperti ambiguitas peran, rutinitas, dan pengembangan karir.

Jika seseorang merasa puas dengan pekerjaannya, mereka akan bekerja lebih giat (Arocas and Morley, 2015). Sebaliknya, ketidakpuasan seseorang terhadap pekerjaannya terjadi ketika mereka tidak mencapai target atau harapan yang telah ditetapkan. Sebagai contoh, seorang karyawan berharap tempat kerjanya bersih dan aman. Karyawan tersebut akan merasa tidak puas ketika tempat kerjanya kotor dan berbahaya. Seorang karyawan yang tidak puas akan mengalami penurunan komitmen organisasi, meningkatnya perilaku mencari pekerjaan lain dan keinginan untuk meninggalkan organisasi (*turnover intention*).

Salah satu instansi pemerintah Jawa Timur yang bergerak di bidang sektor publik dan jasa kesehatan adalah RSUD Dr. Soetomo Surabaya. Kegiatan usaha rumah sakit umum daerah bersifat sosial dan ekonomi. Tugas dari pelayanan kesehatan adalah memberikan pelayanan terbaik bagi masyarakat. Pertanggungjawaban secara keuangan dan non-keuangan juga harus diberikan pertanggungjawabannya kepada pemerintah dan masyarakat sebagai pengguna jasa. Dengan demikian, penilaian kepuasan karyawan perlu dilakukan karena penilaian tersebut menyediakan informasi bagi manajer tentang kesehatan organisasi serta memperkuat supervisi dan efisiensi komunikasi. Pada sisi organisasi pengukuran kepuasan karyawan dapat berfungsi sebagai alat evaluasi kebutuhan pelatihan, membantu mengelola turn over dan absenteisme. Dalam skala yang lebih

besar, pengukuran kepuasan karyawan dapat menjadi alat evaluasi terhadap kesepahaman karyawan terhadap tujuan organisasi.

Beberapa indikator kepuasan atau ketidakpuasan menurut Ruveni (2005) antara lain : a) Jumlah kehadiran dan kemangkiran pegawai di suatu organisasi; b) Perasaan senang atau tidak senang dalam upaya melaksanakan/ menyelesaikan pekerjaan; c) Perasaan adil atau tidak adil dalam menerima imbalan; d) Suka atau tidak suka dengan jabatan yang dipangku saat ini; e) Menolak pekerjaan atau menerima dengan penuh tanggung jawab; f) Tingkat motivasi karyawan yang terlihat perilaku upaya menyelesaikan pekerjaan; g) Reaksi positif atau negatif terhadap kebijakan organisasi; h) Unjuk rasa atau perilaku destruktif lainnya.

Pengukuran tingkat kepuasan karyawan dapat dilakukan melalui beberapa metode salah satunya melalui penggunaan *Job Description Index* (JDI). *Job Description Index* (JDI) merupakan instrumen yang paling valid untuk mengukur kepuasan kerja. *Job Description Index* (JDI) ini terdiri dari 5 faktor antara lain *job in general*, kepuasan karyawan pada perilaku atasan, gaji, kepuasan karyawan pada rekan kerja dan kesempatan promosi (Tasios and Giannouli, 2017). Hasil penelitian lain yaitu menurut Smith, Kendall, & Hullin pada tahun 1969 dalam Widayastuti (2008), pengukuran kepuasan kerja berdasarkan JDI dilihat dari 5 faktor penentu kepuasan kerja, yaitu kepuasan terhadap penggajian, promosi, pekerjaan itu sendiri, hubungan rekan, dan pengawasan/ supervisi.

Namun dalam penelitian ini JDI yang digunakan merupakan *The Job Descriptive Index* dari Bowling Green State University tahun 2009 karena faktor yang dinilai lebih lengkap dan lebih *up to date*. Indeks tersebut mengukur tingkat kepuasan karyawan pada 6 aspek pekerjaan yaitu 1) Gambaran Umum Kondisi Pekerjaan (*Job in General*); 2) Pendapatan dan Kompensasi yang Diterima (*Pay*); 3) Peluang Naik Jabatan (*Opportunities for Promotion*); 4) Kualitas Supervisi (*Supervision*); 5) Rekan Kerja Satu Unit (*People in Present Job*); dan 6) Kondisi Pekerjaan Saat Ini (*Work on Present Job*). Penelitian ini bertujuan untuk menilai tingkat kepuasan kerja karyawan di RSUD Dr. Soetomo Surabaya berdasarkan *Job Description Index* (JDI).

METODE

Survei ini merupakan survei observasional. Berdasarkan waktu dan pengumpulan data, rancangan bangun survei ini adalah *cross sectional* dimana variabel survei hanya diukur sekali saja. Populasi penelitian ini adalah karyawan di RSUD Dr. Soetomo Surabaya pada tahun 2017 sejumlah 4347 orang. Terdapat kriteria inklusi dari sampel penelitian yaitu karyawan yang bersedia menjadi responden penelitian dan minimal telah bekerja minimal 6 bulan di RSUD Dr. Soetomo Surabaya. Karyawan yang dimaksud dalam penelitian ini adalah karyawan dari medis maupun non medis di RSUD Dr. Soetomo Surabaya.

Selanjutnya dilakukan penghitungan total sampel dilakukan dengan menggunakan acuan rumus Slovin dan diperoleh hasil sebesar 413 karyawan yang tersebar di seluruh instalasi atau bidang/ bagian di RSUD Dr. Soetomo Surabaya. Terdapat 34 instalasi dan 11 bidang/ bagian di RSUD Dr. Soetomo Surabaya. Setelah diperoleh besar sampel, selanjutnya dilakukan penentuan besar sampel pada masing-masing instalasi atau bidang/ bagian di RSUD Dr. Soetomo Surabaya. Cara penghitungan besar sampel pada masing-masing instalasi atau bidang/ bagian dilakukan dengan berdasarkan proporsi jumlah karyawan dan jenis profesi yang ada di masing-masing instalasi atau bidang/ bagian. Pengambilan data survei dilakukan dengan wawancara.

Variabel dalam penelitian ini adalah indikator dalam *Job Description Index* (JDI) antara lain: 1) gambaran umum kondisi pekerjaan (*job in general*); 2) pendapatan dan kompensasi yang diterima (*pay*); 3) peluang naik jabatan (*opportunities for promotion*); 4) kualitas supervisi (*supervision*); 5) rekan kerja satu unit (*people in present job*); dan 6) kondisi pekerjaan saat ini (*work on present job*). Data dianalisis menggunakan analisis deskriptif untuk melihat distribusi tingkat kepuasan karyawan terhadap sistem pengelolaan organisasi di RSUD Dr. Soetomo Surabaya. Selain itu pengalaman tidak menyenangkan dan harapan karyawan juga akan dianalisis menggunakan analisis deskriptif.

Dalam penelitian ini tidak dijelaskan korelasi karakteristik karyawan dengan kepuasan karyawan. Karena tujuan awal dari studi ini adalah untuk melihat gambaran karakteristik responden secara deskriptif tanpa melakukan analisis uji bivariat maupun multivariat. Selain itu karakteristik responden merupakan hal yang sulit untuk diintervensi, dengan demikian penelitian ini akan berfokus pada intervensi variabel lain yang tidak melekat pada diri karyawan (seperti karakteristik karyawan).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil penelitian tentang penilaian kepuasan karyawan pada sistem pengelolaan organisasi di RSUD Dr. Soetomo Surabaya dijelaskan dalam sub bab di bawah ini.

Karyawan di RSUD Dr. Soetomo Surabaya

Karakteristik responden yang dianalisis antara lain karakteristik responden berdasarkan usia, jenis kelamin, status kepegawaian, lama kerja, dan profesi. Berdasarkan usia dapat disimpulkan bahwa seluruh kategori usia terwakili dalam Survei Kepuasan Karyawan terhadap Sistem Pengelolaan Organisasi di RSUD Dr. Soetomo Surabaya. Responden terbanyak adalah kelompok usia 26-35 tahun yaitu sebesar 33,4%. Sedangkan jumlah responden paling sedikit adalah responden pada kelompok umur 17-25 tahun yaitu sebesar 5,3%.

Selain usia, jenis kelamin juga merupakan salah satu karakteristik responden yang diukur dalam Survei Kepuasan Karyawan terhadap Sistem Pengelolaan Organisasi di RSUD Dr. Soetomo Surabaya. Hasil menunjukkan bahwa perbandingan antara pasien laki-laki dan perempuan cukup

banyak yaitu 37%. Responden dengan jenis kelamin perempuan lebih banyak (68,5%) dari pada responden laki-laki (31,5%). Selanjutnya, berdasarkan status kepegawaian responden terbanyak adalah responden dengan status Pegawai Negeri Sipil (62%). Sebanyak 38% responden memiliki status pegawai BLUD.

Karakteristik responden berdasarkan lama kerja di rumah sakit menunjukkan bahwa sebesar 44,6% responden memiliki lama kerja kurang dari 10 tahun. Sedangkan responden dengan lama kerja lebih dari 30 tahun merupakan responden dengan persentase paling sedikit yaitu 13,6%. Selanjutnya, berdasarkan profesi responden terbanyak adalah responden dengan profesi tenaga keperawatan/kebidanan (35,6%). Sedangkan responden yang paling sedikit adalah berprofesi sebagai pejabat struktural yaitu 0,2%.

Dalam penelitian ini tidak dijelaskan korelasi karakteristik karyawan dengan kepuasan karyawan. Karena tujuan awal dari studi ini adalah untuk melihat gambaran karakteristik responden secara deskriptif tanpa melakukan analisis uji bivariat maupun multivariat. Selain itu karakteristik responden merupakan hal yang sulit untuk diintervensi, dengan demikian penelitian ini akan berfokus pada intervensi variabel lain yang tidak melekat pada diri karyawan (seperti karakteristik karyawan).

Penilaian Tingkat Kepuasan Karyawan terhadap Sistem Pengelolaan Organisasi berdasarkan Indikator *Job Description Index* (JDI)

Setiap organisasi baik swasta maupun pemerintah akan selalu berupaya untuk menetapkan dan mencapai tujuan jangka panjang yaitu mengembangkan organisasi. Salah satu bentuk berkembangnya sebuah organisasi adalah dengan meningkatnya penghasilan, yang akan diikuti juga oleh peningkatan kesejahteraan para karyawan.

Seringkali pelaksanaan aktivitas dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi, akan terjadi beberapa kendala. Salah satunya adalah ketidakpuasan kerja dari karyawan. Hal ini dapat berpengaruh pada kinerja karyawan maupun kinerja organisasi secara keseluruhan.

Penilaian tingkat kepuasan karyawan pada sistem pengelolaan organisasi di RSUD Dr. Soetomo Surabaya dilakukan menggunakan indikator *Job Description Index* (JDI). Dalam penelitian ini yang dimaksud dengan *Job Description Index* (JDI) adalah suatu kuesioner yang berfungsi sebagai alat untuk mengukur kepuasan kerja. *Job Description Index* (JDI) telah banyak dikenal dan diterjemahkan ke dalam berbagai bahasa (Widyastuti, 2008). *Job Description Index* (JDI) pertama kali dibuat lebih dari 20 tahun yang lalu dan sejak itu digunakan secara luas sebagai alat pengukuran kepuasan kerja. *Job Description Index* (JDI) menjadi dikenal luas karena di dalamnya terdapat pengukuran yang lengkap dan format yang ringkas.

Gambaran Umum Kondisi Pekerjaan

Job in General (Gambaran umum kondisi pekerjaan) menggambarkan lingkungan kerja dalam

suatu organisasi, kondisi tempat bekerja, fasilitas kerja yang didapatkan oleh karyawan. *Job in general* dapat juga diartikan sebagai pekerjaan itu sendiri, yaitu isi pekerjaan yang dilakukan seseorang apakah memiliki elemen yang memuaskan (Simanjuntak, 2017). *Job in General* dibuat untuk melengkapi JDI dan berhubungan dengan emosi jangka panjang yang didesain untuk menilai kepuasan secara umum. *Job in General* terdiri dari penilaian pertanyaan yang memiliki reliabilitas tinggi sebagai prediktor perilaku (Tasios and Giannouli, 2017).

Pendapatan dan Kompensasi yang Diterima

Pay (Pendapatan dan kompensasi yang diterima) dapat diartikan sebagai kondisi harapan dan kebijakan upah yang diterima oleh karyawan suatu organisasi. Pendapatan dan kompensasi dapat dianalogikan sebagai imbalan yaitu sesuatu yang diberikan dan diberikan oleh organisasi kepada karyawan atas jasa yang telah diberikan dan kesediaan karyawan untuk menyelesaikan pekerjaannya.

Imbalan dapat dibagi menjadi dua jenis yaitu ekstrinsik dan intrinsik. Imbalan ekstrinsik merupakan imbalan yang berasal dari luar karyawan seperti gaji, tunjangan, status, pengakuan dan promosi. Sedangkan imbalan intrinsik dapat diartikan sebagai imbalan yang bersumber dari dalam diri karyawan itu sendiri. Contoh dari imbalan intrinsik adalah kemampuan penyelesaian tugas, prestasi, otonomi, dan perkembangan kemampuan pribadi/ *skill*).

Agar pembahasan dalam penelitian ini lebih fokus, *pay* (pendapatan dan kompensasi yang diterima) yang dimaksud dalam penelitian ini difokuskan pada imbalan ekstrinsik terutama imbalan yang berbentuk uang seperti gaji, tunjangan dan lain-lain. Gaji dapat diartikan sebagai jumlah bayaran yang diterima oleh karyawan sebagai akibat dari pelaksanaan kerja. Menurut Santi (2016) dijelaskan bahwa faktor imbalan diprediksi memiliki dampak positif terhadap kepuasan kerja. Untuk menjamin keberlangsungan hidup, suatu organisasi menyediakan sistem imbalan dengan tujuan dapat memotivasi karyawan dan membuat mereka tetap bekerja dalam organisasi. Ketika pendapatan yang diterima karyawan dari organisasi dianggap sama atau lebih besar dibanding dengan kontribusi yang mereka berikan, seorang karyawan akan memutuskan untuk tetap tinggal dan mengabdikan pada organisasi tersebut (Hilton, 2015). Dengan demikian, pendapatan dan kompensasi yang diterima oleh karyawan perlu diteliti untuk mengetahui kepuasan karyawan.

Peluang Naik Jabatan

Opportunities for Promotion (peluang naik jabatan) menggambarkan kesempatan karyawan dalam memperoleh pertumbuhan karir di tempat kerja. Peluang naik jabatan juga dapat dikatakan sebagai promosi. Promosi merupakan kemungkinan karyawan untuk dapat berkembang melalui kenaikan jabatan yang diberikan oleh suatu organisasi (Simanjuntak, 2017). Penilaian besar peluang untuk naik jabatan dapat dilakukan oleh

seorang karyawan. Selain itu penilaian peluang naik jabatan dapat dilihat dari aspek keterbukaan dalam menentukan siapa yang layak memperoleh kesempatan promosi. Besarnya peluang kenaikan jabatan ini dapat mempengaruhi tingkat kepuasan kerja karyawan.

Kualitas Supervisi

Keadilan atasan dalam memperlakukan stafnya, memberikan penghargaan maupun bimbingan kepada karyawan disebut sebagai kualitas supervisi (*supervision*). Selanjutnya, yang dimaksud dengan atasan adalah orang yang senantiasa memberi petunjuk maupun perintah terkait pelaksanaan kerja kepada para karyawan. Cara yang digunakan atasan dalam membimbing atau memberikan perintah dapat disimpulkan sebagai perilaku yang tidak menyenangkan atau menyenangkan bagi karyawan. Perilaku menyenangkan maupun tidak menyenangkan dari atasan tersebut dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan.

Rekan Kerja Satu Unit

People in present job (rekan kerja satu unit diartikan sebagai teman-teman dari karyawan yang senantiasa berinteraksi dalam melaksanakan pekerjaannya. Penilaian rekan kerja satu unit dapat menggambarkan kualitas hubungan interpersonal antar rekan kerja satu unit. Hubungan interpersonal dapat bersifat sosial maupun teknis (yang berhubungan dengan pekerjaan). Seseorang dapat merasakan rekan kerjanya sangat menyenangkan jika memiliki hubungan interpersonal baik, namun sebaliknya jika memiliki hubungan interpersonal yang kurang baik seorang karyawan akan merasa rekan kerjanya tidak menyenangkan.

Kondisi Pekerjaan Saat Ini

Work on present job (kondisi pekerjaan saat ini) berkaitan dengan kompetensi karyawan. Seorang karyawan dapat merasakan ketidakpuasan kerja dikarenakan isi dari pekerjaan itu sendiri. Sebagai contoh, jika seorang karyawan memiliki kepribadian tidak menyukai berhadapan dengan orang banyak namun diberikan jabatan pada *public relation* dan bertanggung jawab untuk berhubungan dengan banyak orang maka karyawan tersebut akan merasa tidak puas dengan pekerjaannya saat ini. Contoh lainnya adalah jika seseorang tidak suka dengan pekerjaan yang berhubungan dengan angka ditempatkan pada bagian anggaran atau perencanaan keuangan, tentu saja hal itu dapat menyebabkan ketidakpuasan kerja karyawan (Ruvendi, 2005).

Tabel 1 menunjukkan hasil penilaian karyawan pada indikator kepuasan berdasarkan JDI di RSUD Dr. Soetomo Surabaya. Berdasarkan Tabel 1, dapat dilihat bahwa sebagian besar karyawan berpendapat gambaran umum kondisi pekerjaan (*job in general*) adalah baik (78,9%). Hanya sedikit responden yang menyatakan gambaran umum kondisi pekerjaan di RSUD Dr. Soetomo sangat buruk (0,5%). Selain itu, pada indikator pendapatan dan kompensasi yang diterima (*pay*) sebagian besar karyawan memberi penilaian baik (59,1%). Namun masih ada sebesar 36,5%

karyawan yang menilai pendapatan dan kompensasi yang diterima (*pay*) buruk dan sangat buruk.

Tabel 1. Hasil Penilaian Karyawan pada Indikator *Job Description Index* (JDI) di RSUD Dr. Soetomo Surabaya Tahun 2017

No	Kategori Penilaian	Gambaran Umum Kondisi Pekerjaan (<i>Job in General</i>)		Pendapatan dan Kompensasi yang Diterima (<i>pay</i>)		Peluang Naik Jabatan (<i>Opportunities for Promotion</i>)		Kualitas Supervisi (<i>Supervision</i>)		Dukungan Rekan Kerja Satu Unit (<i>People in Present Job</i>)		Kondisi Pekerjaan Saat Ini (<i>Work on Present Job</i>)	
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
1	Sangat Buruk	2	0,5	13	3,1	11	2,7	4	1,0	5	1,2	0	0,0
2	Buruk	49	11,9	138	33,4	88	21,3	53	12,8	31	7,5	80	19,4
3	Baik	326	78,9	244	59,1	278	67,3	308	74,6	304	73,6	301	72,9
4	Sangat Baik	36	8,7	18	4,4	36	8,7	48	11,6	73	17,7	32	7,7
Total		413	100,0	413	100,0	413	100,0	413	100,0	413	100,0	413	100,0

Hal ini perlu menjadi perhatian mengingat pendapatan dan kompensasi yang diterima merupakan salah satu indikator yang dapat berpengaruh pada penilaian kepuasan karyawan. Menurut persepsi karyawan, banyak faktor yang dapat mempengaruhi ketidakpuasan karyawan dalam melaksanakan pekerjaan. Salah satunya adalah sistem imbalan yang dianggap tidak adil. Setiap karyawan akan senantiasa membandingkan hasil kerjanya dengan pendapatan yang diterima. Jika pendapatan yang diterima tidak sesuai dengan hasil kerja, karyawan tersebut akan merasa tidak puas. Salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan di pelayanan kesehatan adalah kebijakan pendapatan dan kompensasi yang diberikan kepada karyawan (Platis, Reklitis and Zimeras, 2015).

Kinerja karyawan di pelayanan kesehatan merupakan suatu tantangan yang paling mendasar. Alasannya adalah bahwa kinerja dilihat sebagai sebuah fenomena terkait erat dengan aspek efektivitas, pengetahuan dan kualitas manajemen, pembiayaan dan pengembangan organisasi. Khusus untuk masalah kinerja dokter dan perawat, berkaitan erat dengan keselamatan pasien. Dalam penelitiannya, Fitria dan Sawitri (2017) dijelaskan bahwa perawat masih memiliki tingkat kepuasan kerja dengan kategori cukup rendah.

Hasil analisis WHO (2013) di beberapa negara Asia, termasuk Indonesia juga menunjukkan bahwa perawat masih memiliki lingkungan kerja yang belum optimal. Sebagai contoh, perawat masih memiliki pendapatan perawatan rendah. Hasil penelitian yang dilakukan di sebuah rumah sakit di Jawa Tengah menunjukkan bahwa tingkat kepuasan kerja perawat rendah karena mereka merasa penghargaan yang diberikan masih rendah. Penghargaan yang dimaksud bukan hanya terkait dengan gaji atau upah yang diterima, namun juga dalam bentuk pujian dari kepala ruang. Saat perawat mendapatkan pujian dari atasan mereka akan memiliki motivasi kerja yang cukup rendah (Fitria dan Sawitri, 2017). Pendapatan dan kompensasi dianggap sebagai balas jasa yang

diberikan organisasi kepada karyawan. Penghargaan bukan sekedar hak dan kewajiban, namun yang terpenting adalah daya dorong dan semangat yang diberikan oleh organisasi kepada karyawan untuk bekerja. Faktor kepuasan kerja dimana salah satunya adalah gaji, memiliki hubungan positif dengan kepuasan kerja perawat.

Banyaknya karyawan menyatakan bahwa pendapatan dan kompensasi di RSUD Dr. Soetomo Surabaya masih buruk dan sangat buruk, dikhawatirkan dapat menimbulkan dampak buruk seperti menurunnya kinerja karyawan sehingga akan berdampak pada kualitas layanan rumah sakit. Dengan demikian kebijakan terkait pendapatan dan kompensasi di RSUD Dr. Soetomo Surabaya perlu untuk lebih diperhatikan.

Cara yang dapat dilakukan oleh suatu organisasi untuk memberi motivasi kepada karyawannya adalah dengan memberikan insentif. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa pemberian insentif menjadi salah satu upaya untuk meningkatkan kualitas kerja karyawan, karena insentif dapat memenuhi kebutuhan karyawan. Sebagai contoh, jika kebutuhan dokter dan perawat dipenuhi oleh organisasi (baik kebutuhan materi maupun non materi), mereka akan senantiasa bekerja lebih giat dan semangat sesuai dengan harapan rumah sakit. Dengan demikian insentif merupakan sesuatu yang merangsang minat untuk bekerja (Zenah, 2014).

Pada penelitian ini juga ditanyakan informasi mengenai penilaian karyawan pada peluang naik jabatan (*opportunities for promotion*). Tabel 1. menunjukkan bahwa sebagian besar (67,3%) karyawan di RSUD Dr Soetomo Surabaya menilai bahwa peluang promosi saat bekerja di RSUD Dr Soetomo Surabaya besar. Namun masih terdapat sebanyak 24% responden menyatakan peluang promosi adalah kecil dan sangat kecil. Hal ini juga perlu mendapat perhatian mengingat cukup banyak responden yang menyatakan peluang promosi adalah kecil dan sangat kecil.

Disamping pendapatan dan kompensasi yang diterima oleh karyawan, faktor lain yang

berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan adalah sistem karir. Dalam suatu organisasi perlu adanya kejelasan sistem karir, karena ketidakjelasan sistem karir dalam suatu organisasi akan menjadi sumber ketidakpuasan karyawan pada pekerjaannya. Promosi (pemberian penghargaan atas pengalaman dan keahlian) yang tidak dirancang dengan baik akan menimbulkan sikap apatis. Dengan demikian karyawan tidak mau berpartisipasi dengan baik bagi masa depan organisasi.

Tidak dapat dipungkiri bahwa setiap karyawan di dalam organisasi pasti memiliki keinginan untuk mendapatkan kenaikan jabatan atau promosi pekerjaan dari organisasi. Oleh sebab itu, promosi atau kenaikan jabatan perlu dirancang sebaik dan seadil mungkin. Tujuannya adalah untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Promosi merupakan jenjang kenaikan jabatan karyawan dan dapat menimbulkan kebanggaan dan kepuasan secara pribadi. Promosi juga merupakan harapan terhadap perbaikan dalam penghasilan, karena ketika seorang karyawan mendapatkan kenaikan jabatan maka secara otomatis kenaikan imbalan juga akan diperoleh.

Sistem promosi atau pengembangan karir merupakan bagian dari manajemen sumber daya manusia dan harus diperhatikan oleh setiap rumah sakit. Kepuasan kerja memiliki hubungan positif dan signifikan dengan sistem pengembangan karir. Semakin baik sistem pengembangan karir dalam suatu organisasi akan semakin baik pula kepuasan karyawan pada pekerjaannya.

Fitria dan Sawitri (2017) menjelaskan bahwa terdapat jenjang karir profesional dari karyawan rumah sakit, salah satunya adalah profesi perawat. Jenjang karir profesional perawat merupakan sistem untuk meningkatkan kinerja dan profesionalisme, sesuai dengan bidang pekerjaan melalui peningkatan kompetensi. Namun, pengembangan jenjang karir profesional yang diterapkan di berbagai pelayanan kesehatan masih kurang memperhatikan tuntutan dan kebutuhan profesi serta belum dikaitkan dengan kompensasi atau sistem penghargaan. Dengan demikian rumah sakit perlu menerapkan sistem jenjang karir profesional perawat agar kinerja perawat semakin meningkat dan mutu pelayanan kesehatan juga meningkat.

Hasil penilaian indikator kualitas supervisi (*supervision*) menunjukkan sebagian besar (74,6%) karyawan di RSUD Dr Soetomo Surabaya menilai bahwa kualitas supervisi saat bekerja di RSUD Dr Soetomo Surabaya sudah baik. Namun sebesar 13,8% responden menyatakan bahwa kualitas supervisi di RSUD Dr. Soetomo Surabaya masih kurang dan sangat kurang. Seperti yang telah dijelaskan sebelumnya bahwa kualitas supervisi menggambarkan keadilan perlakuan yang diberikan atasan kepada karyawan, pemberian penghargaan dan bimbingan pada karyawan. Pemberian bimbingan pada karyawan seperti dukungan supervisor, memiliki hubungan dengan pekerjaan mereka. Dukungan supervisor mengacu pada keyakinan tentang sejauh mana atasan mereka peduli tentang reka dan menghargai kontribusi mereka terhadap hasil kerja. Karyawan akan melihat perlakuan baik dan buruk supervisor

mereka sebagai indikasi dukungan yang diterima dari supervisor mereka. Dukungan supervisor memiliki dampak pada reaksi afektif anggota tim. Dukungan atasan diakui sebagai sumber penting dari kepuasan karyawan. Studi empiris menunjukkan secara efektif bahwa evaluasi dukungan supervisor adalah sebuah penentu penting dari kepuasan kerja (Pohl dan Galletta, 2017).

Dukungan dapat dibagi menjadi dukungan instrumentasi dan emosional. Karyawan akan lebih menyukai jenis dukungan tertentu daripada yang lain tergantung pada situasinya. Supervisor memberikan dukungan instrumental dengan memberikan informasi yang berhubungan dengan pekerjaan dan umpan balik. Supervisor juga bisa memberi karyawan saran dan dukungan emosional untuk membantu mereka mengatur emosi. Dukungan emosional ditunjukkan dalam bentuk simpati, perhatian, kenyamanan dan dorongan. Para karyawan yang menerima dukungan emosional dari supervisor memiliki kesesuaian tujuan dan kemampuan yang tinggi. Seseorang yang memiliki konkordan/ kecocokan dengan dukungan atasan, akan merasa lebih puas pada pekerjaannya. Dengan demikian dukungan emosional supervisor berpengaruh positif dengan kepuasan kerja (Pohl dan Galletta, 2017).

Mungkin penting juga untuk merefleksikan intervensi kebijakan yang ditujukan untuk meningkatkan dukungan emosional supervisor pada level tim di RSUD Dr. Soetomo Surabaya. Persepsi bersama team member tentang dukungan emosional dari supervisor akan menentukan intensitas hubungan kerja sama dan kepuasan kerja. Cara yang dapat dilakukan untuk meningkatkan dukungan supervisor adalah dengan memberikan training pada supervisor yang dapat meningkatkan kemampuan komunikasi antara karyawan dan supervisor. Meskipun dukungan emosional supervisor adalah faktor penyebab yang kuat, kegunaannya juga khusus untuk kelompok tertentu.

Selanjutnya, hasil pada indikator dukungan rekan kerja satu unit (*people in present job*) menunjukkan sebagian besar (73,6%) karyawan di RSUD Dr Soetomo Surabaya menilai bahwa rekan kerja dalam satu unit mendukung kinerjanya. Namun sebesar 8,7% responden menyatakan rekan kerja satu unit tidak mendukung dalam melakukan pekerjaan. Hubungan kerja karyawan dengan rekan kerjanya berdampak positif pada kepuasan kerja, karena hubungan kerja dapat mengisi kebutuhan akan interaksi sosial. Rekan kerja yang baik dan mendukung sebagai wujud dari interaksi interpersonal dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Selain rekan kerja hubungan dengan atasan juga menjadi faktor utama kepuasan kerja.

Cara komunikasi manajer lini pertama dengan karyawan dibawahnya dapat mempengaruhi kepuasan karyawan. Biasanya manajer lini pertama mempunyai pengaruh yang lebih besar dibanding level manajer lainnya, karena mereka yang langsung berhubungan dengan karyawan dalam melaksanakan tugasnya. Kepuasan karyawan dapat meningkat bila manajer lini pertama bersifat ramah dan dapat memahami kondisi karyawan. Selain itu pemberian pujian untuk

kinerja yang baik, mendengarkan pendapat karyawan dan menunjukkan suatu minat pribadi mereka juga akan berdampak positif pada kepuasan kerja.

Dengan demikian, jelas bahwa hubungan interpersonal antara pegawai dan penyeliannya terutama manager lini pertama sangat penting. Oleh karena itu manager dapat menciptakan suasana yang mampu mencerminkan penghargaan positif terhadap karyawan, mendorong komunikasi terbuka, mengakui prestasi serta mendorong pertumbuhan dan produktivitas sehingga dapat menghasilkan kepuasan (Fitria dan Sawitri, 2017).

Pada indikator Kondisi Pekerjaan Saat Ini (*Work on Present Job*) sebagian besar (72,9%) karyawan di RSUD Dr Soetomo Surabaya menilai bahwa pekerjaannya saat ini di RSUD Dr Soetomo Surabaya baik. Namun sebesar 19,4% responden menyatakan bahwa kondisi pekerjaan saat ini masih buruk. Dalam penelitian ini, yang dimaksud dengan kondisi pekerjaan saat ini (*work on present job*) adalah karakteristik pekerjaan. Karakteristik pekerjaan adalah sifat dari tugas yang meliputi tanggung jawab, macam tugas dan tingkat kepuasan yang diperoleh karyawan dari pekerjaan itu sendiri.

Jenis pekerjaan yang pada dasarnya mampu memberikan kepuasan akan lebih memotivasi karyawan daripada jenis pekerjaan yang tidak memuaskan. Salah satu aspek internal yang mampu memuaskan karyawan adalah karakteristik pekerjaan. Karakteristik pekerjaan merupakan aspek internal dari suatu pekerjaan yang mengacu pada isi dan kondisi dari pekerjaan yang meliputi tanggung jawab, macam tugas dan tingkat kepuasan yang diperoleh dari pekerjaan itu sendiri (Sugeng dan Amboningtyas, 2017).

Berdasarkan beberapa definisi tentang karakteristik pekerjaan sebagaimana diuraikan di atas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa karakteristik pekerjaan adalah sifat yang berbeda antara jenis pekerjaan yang satu dengan yang lainnya yang bersifat khusus merupakan inti pekerjaan yang berisikan sifat-sifat tugas. Berdasarkan hasil penilaian ke enam indikator dalam *Job Description Index* (JDI) tersebut, selanjutnya dilakukan pengolahan data sebagai hasil penilaian kepuasan karyawan secara komposit pada sistem pengelolaan organisasi di RSUD Dr. Soetomo Surabaya. Tabel 2 menunjukkan hasil penilaian kepuasan karyawan.

Tabel 2 menunjukkan bahwa sebagian besar (80,6 %) karyawan di RSUD Dr Soetomo Surabaya menilai bahwa secara komposit puas terhadap sistem pengelolaan organisasi di RSUD Dr. Soetomo Surabaya. Namun masih terdapat sebesar 12,3% responden menyatakan tidak puas dan sangat tidak puas pada sistem pengelolaan organisasi di RSUD Dr. Soetomo Surabaya. Hal ini perlu menjadi perhatian karena masih terdapat cukup banyak karyawan yang tidak puas pada sistem pengelolaan organisasi di RSUD Dr. Soetomo Surabaya.

Tabel 2. Penilaian Kepuasan Karyawan Secara Komposit pada Sistem Pengelolaan Organisasi di RSUD Dr. Soetomo Surabaya Tahun 2017

No.	Kategori Kepuasan	Jumlah	
		n	%
1.	Sangat Tidak Puas	1	0,2
2.	Tidak Puas	50	12,1
3.	Puas	333	80,6
4.	Sangat Puas	29	7,0
Total		413	100.0

Hasil dalam beberapa penelitian menyebutkan bahwa kepuasan karyawan dapat menurunkan *turnover* dan absenteisme. Dampak akhir dari tidak adanya kepuasan kerja bagi karyawan adalah terjadinya *turnover*. *Turnover* terjadi ketika karyawan meninggalkan organisasi dan harus diganti. *Turnover* merupakan masalah yang berdampak pada biaya (*cost*).

Sesuai dengan pendapat Ladelsky (2014) bahwa *turnover* dapat menjadi masalah bagi organisasi karena efek negatif yang dapat berdampak pada organisasi. Ada biaya finansial yang harus dikeluarkan oleh organisasi terkait dengan *turnover* karyawan seperti biaya untuk rekrutmen dan training pegawai baru (Park *et al.*, 2014).

Hal ini didukung oleh hasil penelitian Segrest, Andrews dan Hurley-Hanson (2015) bahwa biaya yang mungkin timbul terkait dengan dampak *turnover* adalah biaya untuk rekrutmen, training, penurunan kualitas pelayanan karena ada posisi yang kosong serta peningkatan kegagalan. Selain itu terdapat biaya non-finansial seperti hilangnya produktivitas dan menurunnya kualitas pelayanan.

Pengalaman Tidak Menyenangkan Pernah Dialami oleh Karyawan di RSUD Dr. Soetomo Surabaya

Pada survei ini juga ditanyakan informasi mengenai pengalaman tidak menyenangkan yang pernah dialami saat bekerja di RSUD Dr. Soetomo Surabaya. Hasil menunjukkan bahwa sebagian besar (79,7%) karyawan di RSUD Dr Soetomo Surabaya tidak pernah mengalami pengalaman yang tidak menyenangkan saat bekerja di RSUD Dr Soetomo Surabaya. Namun terdapat 20,3% responden menyatakan pernah mengalami pengalaman tidak menyenangkan di di RSUD Dr Soetomo Surabaya. Dari karyawan yang pernah mengalami pengalaman tidak menyenangkan saat bekerja di RSUD Dr. Soetomo Surabaya juga ditanyakan informasi mengenai aspek pengalaman tidak menyenangkan yang pernah dialami karyawan.

Hasil menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan mengalami pengalaman tidak menyenangkan terkait dengan aspek Kondisi Pekerjaan Saat Ini (*Work on Present Job*) yaitu sebesar 42,98%. Selanjutnya pengalaman tidak menyenangkan yang pernah dialami oleh karyawan berkaitan dengan Pendapatan dan Kompensasi yang Diterima berada pada peringkat kedua (21,05%). Pengalaman tidak menyenangkan pada aspek Rekan Kerja Satu Unit (*People in Present Job*) dan Gambaran Umum Kondisi Pekerjaan (*Job in General*) berada pada peringkat ketiga yaitu masing-masing sebesar 14,04%. Paling sedikit pengalaman tidak menyenangkan yang pernah dialami karyawan berkaitan dengan aspek Peluang

Naik Jabatan (*Opportunities for Promotion*) yaitu sebesar 5,26% dan Kualitas Supervisi (*Supervision*) yaitu sebesar 2,63%.

Hasil analisis pengalaman tidak menyenangkan yang pernah dialami oleh karyawan pada aspek kondisi pekerjaan saat ini (42,98%) dan pendapatan dan kompensasi yang diterima (21,05%) sejalan dengan hasil pada Tabel 1. masih cukup banyak karyawan yang menilai pendapatan dan kompensasi yang diterima masih buruk (33,4%) dan kondisi pekerjaan saat ini buruk (19,4%).

Harapan Karyawan terhadap Sistem Pengelolaan Organisasi yang ada di RSUD Dr. Soetomo Surabaya

Berdasarkan pengalaman tidak menyenangkan yang pernah dialami oleh karyawan selama bekerja di RSUD Dr. Soetomo Surabaya, selanjutnya diperoleh informasi tentang harapan karyawan agar RSUD Dr. Soetomo Surabaya menjadi tempat kerja yang lebih baik. Harapan tersebut dapat dilihat dalam tabel berikut.

Berdasarkan tabel 3 di atas diketahui bahwa terdapat tiga harapan dengan persentase terbesar untuk RSUD Dr Soetomo Surabaya. Sebagian besar karyawan menginginkan adanya Peningkatan pelayanan kesehatan bagi karyawan (22,6%), Penataan sistem manajemen (16,6%), dan Peningkatan kualitas sarana prasarana (15,5 %).

Tabel 3. Harapan Karyawan Agar RSUD Dr. Soetomo Surabaya Menjadi Tempat Kerja yang Lebih Baik Tahun 2017

No.	Harapan untuk RSUD Dr. Soetomo	Jumlah	
		n	%
1.	Peningkatan pelayanan kesehatan bagi karyawan	64	22,6
2.	Penataan sistem manajemen	47	16,6
3.	Peningkatan kualitas sarana prasarana	44	15,5
4.	Penataan reward system	42	14,8
5.	Penataan SDM	30	10,6
6.	Peningkatan keamanan dan ketertiban rumah sakit	15	5,3
7.	Integrasi SIM-RS untuk seluruh unit kerja	14	4,9
8.	Peningkatan budaya kerja	14	4,9
9.	Kemudahan prosedur penjaminan kesehatan	9	3,2
10.	Gathering tahunan seluruh staf rumah sakit	4	1,4
Total		283	100,0

SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa masih cukup banyak karyawan yang menilai pendapatan dan kompensasi yang diterima (*pay*) buruk dan sangat buruk. Hal ini perlu menjadi perhatian mengingat pendapatan dan kompensasi yang diterima merupakan salah satu indikator yang dapat berpengaruh pada penilaian kepuasan karyawan. Selain itu karyawan juga berpendapat bahwa peluang promosi adalah kecil dan sangat kecil. Hal ini juga perlu mendapat perhatian mengingat jumlah responden yang menyatakan peluang promosi adalah kecil dan sangat kecil cukup banyak.

Hasil penilaian kepuasan kerja secara komposit menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan di RSUD Dr Soetomo Surabaya puas terhadap sistem pengelolaan organisasi di RSUD Dr. Soetomo Surabaya. Namun masih terdapat karyawan menyatakan tidak puas dan sangat tidak puas pada sistem pengelolaan organisasi di RSUD Dr. Soetomo Surabaya. Hal ini perlu menjadi perhatian karena ketidakpuasan karyawan dapat memberikan akibat negatif pada organisasi.

Hasil analisis pengalaman tidak menyenangkan yang pernah dialami oleh karyawan di RSUD Dr. Soetomo Surabaya menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan mengalami pengalaman tidak menyenangkan terkait dengan aspek Kondisi Pekerjaan Saat Ini (*Work on Present Job*) serta Pendapatan dan Kompensasi yang Diterima (*Pay*) masih kurang. Dampak yang dapat

muncul akibat ketidakpuasan pada pekerjaan yaitu rendahnya produktivitas, meningkatnya ketidakhadiran karyawan, agresi (respon terhadap frustrasi, masalah dalam administrasi organisasi) dan *Turnover*. *Turnover* terjadi ketika karyawan meninggalkan organisasi dan harus diganti. *Turnover* merupakan masalah yang berdampak pada biaya (*cost*) karena organisasi harus mengeluarkan biaya untuk rekrutmen dan training pegawai baru.

Pihak RSUD Dr. Soetomo perlu untuk memperbaiki sistem kompensasi baik *monetary* maupun *non-monetary reward*. Salah satu contoh *monetary reward* yang dapat diterapkan adalah dengan memberikan jaminan kesehatan dimana ketika karyawan sakit akan mendapatkan *privilege* dari Rumah Sakit. Selain itu rekomendasi lain yang dapat dilakukan adalah dengan memperbaiki sistem promosi. Promosi tidak selalu dikaitkan dengan kenaikan jabatan.

Pemberian kesempatan bagi karyawan teladan untuk menjadi pimpinan suatu pekerjaan juga dapat dianggap sebagai promosi. Dengan demikian karyawan akan senantiasa berusaha untuk bersaing secara sehat dalam memberikan kontribusi terbaik dalam memberikan pelayanan kesehatan kepada pasien di RSUD Dr. Soetomo Surabaya.

DAFTAR PUSTAKA

Arocas, R. L. and Morley, M. J. (2015) 'Talent management, talent mindset competency

- and job performance: the mediating role of job satisfaction', *European J. of International Management*, 9(1), pp. 28–51. doi: 10.1504/EJIM.2015.066670.
- Fitria, J. and Sawitri, H. S. R. (2017) 'Pengaruh reward, insentif, pembagian tugas, dan pengembangan karir pada kepuasan kerja perawat di Rumah Sakit Ortopedi Prof.Dr.R.Soeharso Surakarta', *Jurnal Manajemen dan Bisnis (BENEFIT)*, 2(1), pp. 28–44. Available at: <http://journals.ums.ac.id/index.php/benefit/article/view/3144/2729>.
- Hilton, T. L. (2015) *Effect of Burnout and Organizational Commitment on the Turnover Intention of Clinical Laboratory Employees in Florida*. Walden University, United States. Available at: <https://scholarworks.waldenu.edu/cgi/viewcontent.cgi?referer=&httpsredir=1&article=2310&context=dissertations>.
- Hoboubi, N. et al. (2017) 'The Impact of Job Stress and Job Satisfaction on Workforce Productivity in an Iranian Petrochemical Industry', *Safety and Health at Work*, 8(1), pp. 67–71. doi: 10.1016/j.shaw.2016.07.002.
- Ladelsky, L. K. (2014) 'The Effect of Job Satisfaction on IT Employees Turnover Intention in Israel', *Annals Of The University Of Oradea, Economic Science Series*, 23(1), pp. 1028–1038. Available at: <http://steconomiceuoradea.ro/anale/volume/2014/n1/113.pdf>.
- Mathis, R. L. and Jackson, J. H. (2008) *Human Resource Management*. 12th edn. United States of America.: Thomson South-Western. Available at: <https://core.ac.uk/download/pdf/33797590.pdf>.
- Nemmaniwar, A. G. and Deshpande, M. S. (2016) 'Job Satisfaction among Hospital Employees: A Review of Literature', *Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, 18(6), pp. 27–31.
- Park, S. H. et al. (2014) 'Concurrent and lagged effects of registered nurse turnover and staffing on unit-acquired pressure ulcers', *Health Services Research*, 49(4), pp. 1205–1225. doi: 10.1111/1475-6773.12158.
- Platis, C., Reklitis, P. and Zimeras, S. (2015) 'Relation between Job Satisfaction and Job Performance in Healthcare Services', *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 175, pp. 480–487. doi: 10.1016/j.sbspro.2015.01.1226.
- Pohl, S. and Galletta, M. (2017) 'The role of supervisor emotional support on individual job satisfaction: A multilevel analysis', *Applied Nursing Research*, 33, pp. 61–66. doi: 10.1016/j.apnr.2016.10.004.
- Ruvendi, R. (2005) 'Imbalan dan gaya kepemimpinan pengaruhnya terhadap kepuasan kerja karyawan di balai besar industri hasil pertanian Bogor', *Jurnal ilmiah binaniaga*, 1(1), pp. 17–26. Available at: <http://myrahnika.ueuo.com/jurnal2/PEMIMPI> NANPENGARUHNTERHADAPKEPUASA NKERJAKARYAWAN.pdf.
- Santi, M. W. (2016) *Pengaruh Faktor Burnout Syndrome dan Faktor Lingkungan Terhadap Turnover Intention Karyawan. (Studi Kasus Di Rumah Sakit Bedah Surabaya)*. Universitas Airlangga.
- Segrest, S., Andrews, M. C. and Hurley-Hanson, A. E. (2015) 'Voluntary turnover typology utilizing the dispositional variables of core self-evaluation and negative affectivity', *Journal of Behavioral Studies in Business*, 8, pp. 1–12. Available at: <http://dspace.nelson.usf.edu/xmlui/handle/10806/12078>.
- Simanjuntak, D. S., Nadapdap, K. and Winarto (2017) 'Pengaruh Persepsi Penilaian Prestasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan', *Jurnal Manajemen*, 3(2), pp. 6–13. Available at: <http://ejournal.lmiimedan.net/index.php/jm/article/view/8/8>.
- Sugeng, A. and Amboningtyas, D. (2017) 'Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Karakteristik Individu Dan Karakteristik Pekerjaan Terhadap Kepuasan Kerjakaryawan Serta Implikasinya Terhadap Komitmen Organisasi di CV. Gema insan Mandiri Semarang.', *Journal of Management*, 3(3). Available at: <https://jurnal.unpand.ac.id/index.php/MS/article/view/705>.
- Tasios, T. and Giannouli, V. (2017) 'Job Descriptive Index (JDI): Reliability and validity study in Greece', *Archives of Assessment Psychology*, 7(1), pp. 31–61. Available at: <http://www.assessmentpsychologyboard.org/journal/index.php/AAP/article/view/109>.
- Widayastuti, H. (2008) *Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan di PT. Coca-Cola Bottling Indonesia Central Java*. Institut Pertanian Bogor.
- Zenah, S. N. (2014) 'Hubungan Pemberian Insentif Dengan Motivasi Kerja Perawat Ruang Rawat Inap Kelas Iii Rsud Inche Abdul Moeis Samarinda', *eJournal Administrasi Negara*, 3(2), pp. 451–463. Available at: [http://ejournal.an.fisip-unmul.ac.id/site/wp-content/uploads/2014/04/format_ejurnal_ganjil_Syarifah_Nur_Zenah_04-23-14-12-58-06\).pdf](http://ejournal.an.fisip-unmul.ac.id/site/wp-content/uploads/2014/04/format_ejurnal_ganjil_Syarifah_Nur_Zenah_04-23-14-12-58-06).pdf).